

住宅業界の事業多角化に対応した マーケティング意思決定

～住宅業界での「消費者行動の類型化と対応」の活用～

小間 幸一

(マーケティング研究所)

要旨：

少子高齢化や標準世帯の減少の中で、住宅着工数は110万戸～120万戸台で頭打ちとなり、減少が予想される。今後、ハウスメーカー各社が販売戸数を増加させるのは容易ではない。そこで、住宅業界は事業多角化を打ち出す企業群が出てきている。このような動きは、単体としての注文住宅事業だけでは、これ以上の拡大は望みにくいとの判断の結果と理解できる。

そのような状況での事業展開のヴァリエーションは、従来の注文住宅事業に加え、分譲事業（一戸建て、マンション）、アパート請負事業、賃貸仲介事業といったところである。その場合、全社的な投資を、マーケティング視点でどのように配分するかの判断は、各事業部門を代表する異なる経験や背景のメンバーが集まってすることになるのだろう。

その場合、悩みの種は判断のための共通の物差しがないことであろうことは容易に想像できる。そのまま放置しておけば、議論が噛み合わずに空回りするのみでなく、投資額が削られる事業部に不満が鬱積しかねない。共通の物差しが必要である。

ここでは、消費者行動を購買関与度と製品判断力という概念でとらえる「消費者行動の類型化と対応」の考え方を共通の物差しとして活用する方法を提案したい。

目次

1. 住宅会社の戦略	104
2. 住宅会社の事業多角化のジレンマ	104
3. 新しいツールの共有	104
4. 消費者行動の類型化の活用	105
5. 消費者行動の類型化とマーケティング	107
6. まとめ	110

1.住宅会社の戦略

近年、住宅の着工数が110～120万戸のラインで横ばいを繰り返している。¹人口減少、少子高齢化、標準世帯減少等の環境変化の影響と考えられる。そのような中で、ハウスメーカーの戦略も多様化している。一つ目は、従来の注文住宅事業に加えて分譲事業（一戸建て、マンション）、アパート請負事業、賃貸仲介事業等の事業多角化を本格化させるタイプである。二つ目は、事業の多角化をせず、注文事業に特化するタイプである。この場合には、さらにエリアを都市部等に集中させるタイプもある。三つ目は、住宅とは直接に関係は無いが生活というカテゴリーで包括されるホテル事業や、ホームセンター事業等へと多角化をすすめるタイプである。

いずれにせよ、従来の事業展開では、これ以上の拡大を期待しにくくなったのだとの企業の判断の結果と理解できる。本稿では、三方向の中で、一つ目の事業多角化に着目する。

2.住宅会社の事業多角化のジレンマ

事業多角化では、ハウスメーカーは複数の事業を展開することになる。その場合、マーケティング上の投資に関する最終決定機関は、異なるバックグラウンドのメンバーによって構成されるだろう。注文住宅事業、分譲住宅事業（一戸建て、マンション）、アパート請負事業、賃貸仲介事業等の各専門家メンバーという具合である。メンバーは自分の専門外の事業のマーケティング上の特色を理解した（と本人は思っている）上で、議論に臨むのであろう。しかし、背景となる事業経験が異なればなかなか議論が進まないのは容易に想像できる。全てに精通するオールラウンド・プレーヤーはなかなかいないだろうし、短期間に専門外の事業を理解することも実際は難しいだろう。

特に、従来の事業を代表するメンバーが、新規事業を代表するメンバーより多いような場合は悲劇である。従来の事業の物差しで、新規事業に対するマーケティング判断がなされる可能性が高いからである。

このような意思決定機関メンバーの経歴や経験の違いからくる判断の偏りを乗り越えるにはどうすれば良いのであろうか。そのためには、異なる事業のマーケティング判断をする上で、共通の物差しとなるツールが必要なのである。

3.新しいツールの共有

そのツールとして、次のような考えを活用してはどうだろうか。それは、消費者の購買関与度と製品理解力の2つの概念によって消費者行動を類型化するという考え方である。本稿では、この考え方を活用して、各事業に対するマーケティング上の共通の理解を深める方法を導き出したい。

¹ 東急住生活研究所 不動産データファイル <http://www.tokyu-jsk.co.jp/file/>

² 日本型マーケティングの革新 池尾恭一 有斐閣

4.消費者行動の類型化の活用

消費者行動の類型化について説明する。以下、多くは日本型マーケティングの革新（池尾恭一、有斐閣 2004）を参考にしている。この考えでは、消費者の行動を考える上で購買関与度と製品判断力という2つの概念を導入する。

購買関与度とは、簡単に言えば「購買決定や選択に対して（消費者が）感じる心配や関心の程度」とされる。つまり、購買決定に際し、不安に感じているにせよ、うれしく感じているにせよ、どの程度真剣に興味を抱いているのかのレベルのことである。

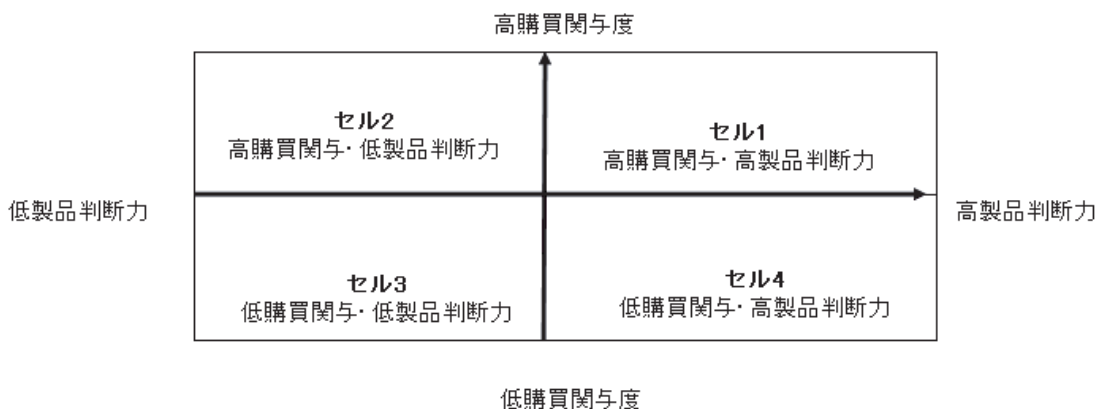
例えば、注文住宅を自分が建てることを考える。一方、自動販売機でジュースを買うことを考えてみたい。住宅、とくに注文住宅は自らがどのような住宅を建てたいのかを考え、決定する必要がある。このような場合は、真剣になり、自分なりに興味を強く持つはずである。これが、購買関与度が高い状況である。しかし、ジュースの場合は、その場の気分で選ぶであろう。これは、購買関与度が低い状況である。

一方、製品判断力とは、消費者がいかなる情報であれば処理できるのかにかかわる概念であるとされる。これは、次のように考えられる。住まいを購入する場合、住宅の業界や建築の知識が豊富であれば、各社の住宅やその性能、費用対効果、保証などのナマの情報を自分で収集し、比較検討しどの会社と契約するのかを決めることができるであろう。つまり、要約度の低い情報から結果を引き出すことができるのである。これが、製品判断力の高い状態と考える。

これに対して、住宅の業界や建築の知識が全くなければ、ナマの情報をいくら集めても、結果を引き出すことは難しい。親身な専門家に、ナマ情報を要約し、わかりやすく説明してもらわなければ最終的に決定ができないであろう。このような、情報の要約度の低い状況を製品判断力が低い状況と考える。

このような、購買関与度と製品判断力をそれぞれ軸として消費者行動の類型化を表現すると図1のようになる。セル1は高購買関与・高製品判断力、セル2は高購買関与・低製品判断力、セル3は低購買関与・低製品判断力、セル4は低購買関与・高製品判断力の状態を示す。

図1 消費者行動の類型化と対応



日本型マーケティングの革新 有斐閣 池尾恭一(2004) p.116.161より筆者が作成

この4つのセルを使用すると、注文住宅事業、分譲事業（一戸建て・マンション）、アパート請負事業、賃貸仲介事業などの各事業のターゲットである消費者は購買関与度、製品判断力によって次のように分類されるであろう。（図2）

注文住宅を検討する消費者は次のような人たちであろう。高額で長期の商談が必要なので、当然、興味は大いにあるはずである。かつ、建築に関する知識はあまりないのが普通であろう。つまり、ターゲットは高購買関与度と低製品判断力の状態ということになる。注文住宅事業のターゲットはセル2が該当するだろう。

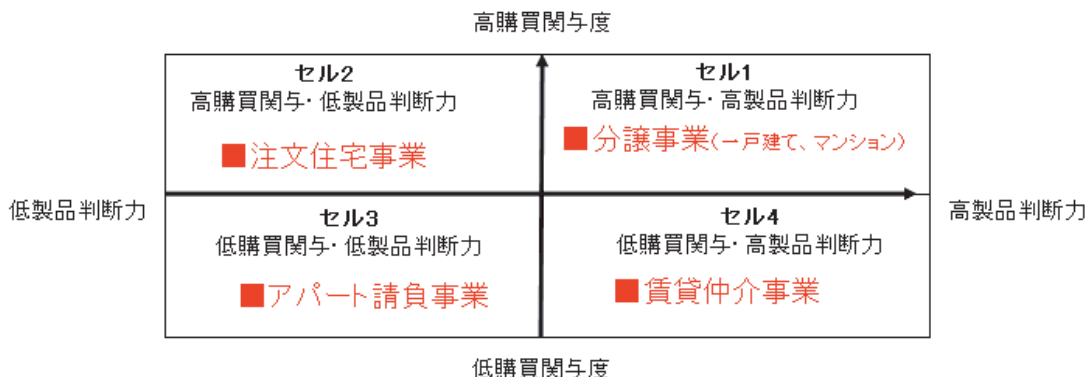
分譲一戸建て、分譲マンションを検討する人達はどうか。購入検討者の興味は、もちろん高いはずである。但し、完成品を判断するので、注文住宅の購入と比較すれば判断すべきポイントは狭く浅いはずである。そのため、相対的には製品判断力は高くなるはずである。つまり、ターゲットは、高購買関与度・高製品判断力の状態ということになる。分譲事業のターゲットはセル1が該当するだろう。

アパート事業を検討する個人地主はどうか。土地を手放さないための資産活用施策としてアパート建設を行うわけであるから、わずらわしくなく果実を得られることが一番であろう。誰かがお膳立てをしてくれるのを待っている状況なのである。つまり、あまり関心は高いとは言えない。

しかも、片手間であるアパート事業についての判断を的確にすることは難しいであろう。従って、アパート事業を検討する人達は、低購買関与度・低製品判断力の状態ということになる。アパート事業のターゲットは、セル3が該当すると考えられる。

最後に賃貸仲介事業である。この事業でのターゲットは、マンション、アパートの入居希望者である。入居希望者は、たまたま入店した仲介業者の薦める何軒かの物件を検討することになる。その場では真剣になるだろうが、総じて、興味や関心はそれほど高くないと考えられる。ところが、あらかじめ選ばれた同じような物件を限られたポイントのチェックのみで判断するだけであるから、判断力は相対的に高いたらう。転居経験が豊富な場合はなおさらである。つまり、低購買関与度・高製品判断力の状態と考えられる。賃貸仲介事業のターゲットは、セル4が該当すると考えられる。

図2 消費者行動の類型化と対応



日本型マーケティングの革新 有斐閣 池尾恭一(2004) p.116.161より筆者が作成

5. 消費者行動の類型化とマーケティング

以上のように、消費者行動の類型化の表に各事業のターゲットを当てはめると、どのようなマーケティングのあり方が導かれるのであろうか。購買関与度と製品判断力をポイントにして各事業のマーケティングの特色を検討したい。(図3)

最初は、注文住宅事業の場合である。ターゲットはセル2の高購買関与度・低製品判断力の状態である。ターゲットは注文住宅に対する興味は大いにあるが不安で知識もない。だから、企業の知名度に対する信用は高く評価される。そのため、知名度拡大のためのマス媒体を使用した広告宣伝は有効ということになる。製品の判断力は低いので、クチコミや営業マンの説明は大いにターゲットを勇気づけ、有効である。注文住宅の知識が乏しく、情報の要約度も低いので、イメージに特化したパンフレットや懇切丁寧な性能評価のカタログなどは有効である。

さらに、高額な物件を購入したターゲットは購入後に自分の判断が正しかったかどうか不安になる。そこで、そのような不協和音解消のための企業のイメージ広告や購入者への謝恩的なイベントは重要になる。まとめると、マス広告で名前が知れ渡っていて、営業マンが懇切丁寧に、半ば強引に営業を行い、購入者に対してもご機嫌伺いを欠かさない、というような営業・広告戦略を事業展開でとることが求められるのである。

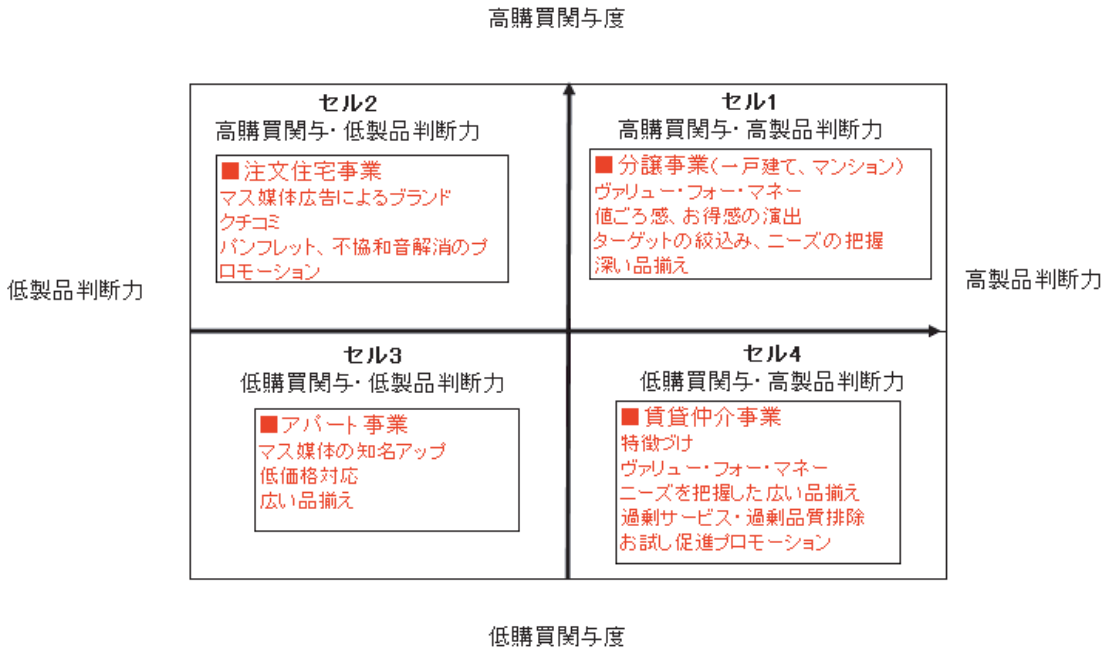
次は、分譲事業(一戸建て、マンション)の場合である。ターゲットは、セル1の高購買関与度・高製品判断力の状態である。ターゲットの製品判断力が高いので、お得感、値ごろ感を抱かせることがポイントになる。特に、価格競争が厳しい場合は、過剰品質・過剰サービスのカットも必要である。ターゲットの範囲を絞り、価格との対比で、より細かなニーズに対応する深い品揃えが有効なのである。又、広告としては、高い製品判断力から、商品の特徴が明確である表現が求められることになる。

アパート事業はどうであろうか。ターゲットは個人地主で、セル3の低購買関与度・低製品判断力の状態である。ターゲットは、アパート事業自体への関心もあまり高くなく、良し悪しの判断力も低い。従って、信頼の印としての企業の知名度は、限られた範囲ではあるがそれなりに有効である。又、知名度拡大、イメージ浸透のため、媒体を使用したプロモーションもある程度は効果を期待できる。その際、製品への関心が低いので、価格の値引きはある程度有効な営業手段となる。製品ラインアップについては、いろいろなケースごとに広く浅くそろえるほうがアピールする傾向が強い。

最後は、賃貸仲介事業である。ターゲットは、一般のマンション・アパートの入居者で、セル4の低購買関与度・高製品判断力の状態である。このターゲットは、購買関与度は低いので、手近な店で薦められた数件の中から、それなりに真剣に検討して部屋を選択するだろう。そのため、限られた情報探索活動への配慮が欠かせないのである。例えば、物件のカテゴリーを明確にして特徴をはっきり示すこと、入居を促進する「敷金礼金割引」というようなプロモーションは有効となる。

一方で、製品判断力が高いので、価格と品質はシビアに判断する傾向にある。過剰品質・過剰サービスはカットし、家賃等の引き下げにつなげるほうが受け入れられやすい。だから、品揃えは深く準備する必要はない。製品判断力の高さから、ニーズに対する適合性を求められるので、ターゲットを絞り、ニーズを汲み取った広い品揃えが有効である。

図3 消費者行動の類型化と対応



日本型マーケティングの革新 有斐閣 池尾恭一(2004) p.116.161より筆者が作成

ところで、「消費者行動の類型化と対応」の考え方は、上述のように消費者行動の違いから多様な住宅事業の事業戦略の違いを明確にしてくれるのみではない。一つの事業が消費者にどのように受け入れられ変化し、それにともない、どのように事業戦略が変貌するのかを説明してくれたりもするのである。

例えば、バブルが崩壊した後の1990年代にはデフレの波が住宅業界にも押し寄せた。各ハウスメーカーは、「低価格で一次取得者向けの商品」、「バブル時代の過剰な装備を排除し実質本意の中高級商品」、又は、「本物の住宅デザイナーを起用した設計に基づく高付加価値商品」を連発した。そのような企業の政策は、次のように説明できるのである。(図4)

デフレによって消費者は商品と価格との関係に敏感になり、消費者の中にはその点について勉強をする者も出てくる。その結果、一様に低製品判断力しかなかった消費者が高製品判断力のグループと低製品判断力のグループに分解する。一方で、土地・住宅の価格引下げ競争やインターネットの浸透で、住まいの情報が豊富に出回り、相対的に住宅の購入に対する不安や興味が薄れる。これは購買関与度が低下したことを意味する。

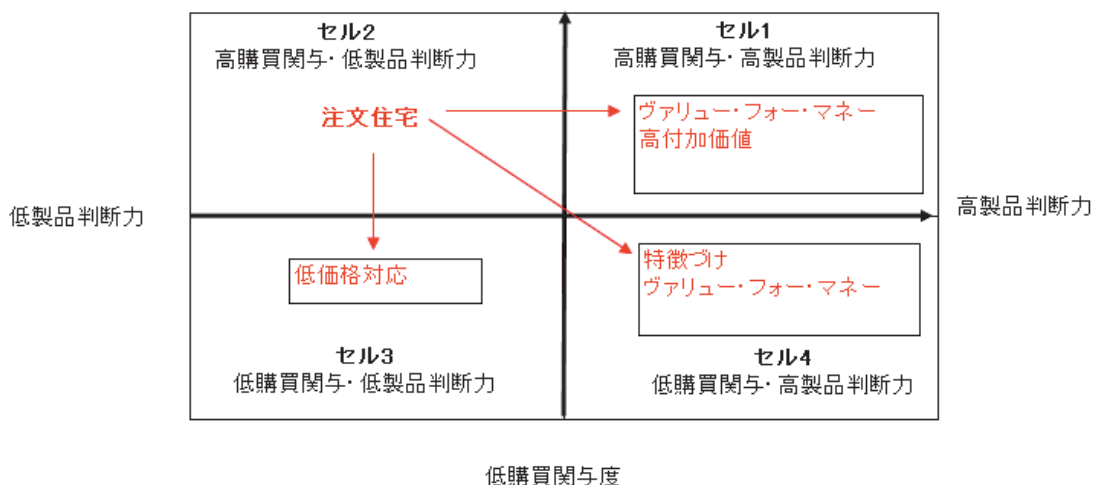
つまり、消費者がセル2からセル3やセル4、セル1へ移ったことを示す。セル3へ移った消費者は低購買関与・低製品判断力の状態なので、できるだけ簡単に、しかも低価格の商品を選択するようになる。これに対応したのがコンパクト化・低価格化した一次取得者向け商品の流れであったと説明できる。

セル4へ移った消費者は低購買関与・高製品判断力の状態であるからより、品質と価格の

バランスに敏感になる。これに対応して発売されたのが、過剰な品質やサービスをカットし、ヴァリュー・フォー・マネーの実質本位のお得な中高級商品であったと説明できる。

但し、セル3やセル4のターゲットのみでは企業としての利益の減少は必至である。そこで、各メーカーはセル1の高購買関与・高製品判断力の消費者をターゲットにしたのである。彼らは、関心も高く判断力もある。従って、高付加価値であれが高価格でも納得する。そこで、ハウスメーカーが考えたのが住宅デザイナーによる家づくりというような高付加価値商品なのである。

図4 消費者行動の類型化と対応
高購買関与度



日本型マーケティングの革新 有斐閣 池尾恭一(2004) p.116.161より筆者が作成

6.まとめ

以上、住宅業界の異なる事業部門の代表者同士が、議論し、決定をする際の共通のツールとして消費者行動の類型化と対応の考え方を活用することを紹介した。一層の事業多角化が進み、異業種からのM&Aも予想される中で、公正なマーケティング判断をするためにも、消費者行動の類型化と対応の考え方を活用されてはいかかであろうか。筆者においても、今後、各種ケースを通じて有効性の検証に努めたいと考える次第である。

以 上

参考文献

- 日本型マーケティングの革新 池尾恭一 有斐閣 2004
マーケティング戦略 慶応義塾大学ビジネス・スクール編 嶋口他 有斐閣 2004
東急住生活研究所ホームページ 不動産データファイル 住宅着工・住宅統計
(<http://www.tokyu-jsk.co.jp/>)